LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg: Firmenzentrale in Stuttgart (links) und Gerhard Schiek, Leiter der Marketingabteilung, in seinem Büro.

Fotos: Pichler

„Werte in den Alltag übersetzen"

INTERVIEW. Als gelungenes Beispiel dafür, wie man sich auf Abteilungsebene ein Wertesystem (siehe nächste Doppelseite) erarbeiten kann, das tatsächlich „handlungsleitend" ist, gilt die Abteilung Marketing bei der LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg. Gerhard Schiek, langjähriger Leiter der Marketingabteilung, beschreibt den spannenden Weg zu den eigenen Abteilungswerten.

Wie kam es dazu, dass Sie sich mit dem Thema „Werte" beschäftigten?

Gerhard Schiek: Im Vergleich zum Jahr 2000 erledigen wir heute unsere Arbeit mit der Hälfte des damaligen Budgets und einem Drittel weniger Mitarbeitern. Die Arbeit ist natürlich nicht weniger und auch nicht einfacher geworden, aber wir haben alles getan, um von Jahr zu Jahr effektiver zu werden. Vor einiger Zeit haben wir uns dann gefragt, was die tieferen Ursachen unseres Erfolgs sind, um nicht eines Tages vom Ausbleiben des Erfolgs überrascht zu werden. Ziemlich schnell ist uns aufgegangen, dass es an bestimmten Grundeinstellungen von uns allen liegen muss, dass wir im Marketing so gut und innovativ zusammenarbeiten.

Wie sind Sie vorgegangen, um jene Werte zu identifizieren, die auch in Zukunft Garant für Erfolg sein werden?

Schiek: Wir haben zuerst einmal alle 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Abteilung durch einen externen Partner befragen lassen und ein Stimmungsbild eingeholt. Da ging es noch nicht nur um konkrete Werte, sondern um die Stärken und Schwächen der Abteilung. Es kristallisierten sich 30 Stichworte heraus. Die Führungskräfte der Abteilung verdichteten das Ganze mit dem Berater und anschließend gab es eine breite Diskussion in der Abteilung, die zu verschiedenen Modifizierungen führte. Zum Schluss hatte der Abteilungsleiter das letzte Wort. Der Prozess startete im Jahr 2005 und endete im Jahr 2007, sodass man sagen kann, dass wir etwa drei Jahre an der Ausarbeitung unseres Wertekonzepts gearbeitet haben.

Wurde um einzelne Werte auch schon mal gestritten?

Schiek: Ja, es ging ganz schön zur Sache. Eine Grundauseinandersetzung drehte sich darum, ob „Offenheit" explizit als Wert genannt werden sollte. Aber auch um die Bedeutung der „Teamarbeit" als Wert wurde heftig gestritten. Natürlich findet es niemand gut, wenn einer unehrlich ist zu seinen Arbeitskollegen oder zu seinem Chef. Aber es kann auch nicht richtig sein, Offenheit als absoluten Wert zu propagieren. Als Abteilungsleiter sage ich, dass Offenheit, ohne auf ein Ziel ausgerichtet zu sein, nicht sinnvoll ist. Eine Zusammenarbeit funktioniert dann gut, wenn man nicht immer alles, was einen stört, anspricht. Ein gewisses Maß an Toleranz - auch gegenüber kritischem Verhalten Dritter - ist geradezu die Voraussetzung für eine funktionierende Gemeinschaft. Offenheit als Wert würde bedeuten, dass man sich im Endeffekt nur noch mit sich selbst beschäftigt und über zu viele Dinge diskutiert, ohne die Arbeit entscheidend nach vorne zu bringen.

Und Teamarbeit?

Schiek: Das Prinzip der Teamarbeit ist auch nicht zu verabsolutieren. Ein Unternehmen will doch auch Mitarbeiter haben, die allein auf die Bühne gehen und Verantwortung übernehmen. Das

Team darf nicht das oberste Arbeitsprinzip sein. Team ist nur Mittel zum Zweck. Das eigentliche Arbeitsprinzip besteht bei uns darin, dass jemand individuelle Verantwortung übernimmt.

In vielen Unternehmen ist der Wert „Mut" umstritten. Auch bei Ihnen?

Schiek: Der Wert „Mut" muss wie jeder Wert auf eine konkrete Arbeit hin übersetzt werden. Wir haben Mut unter die Begriffe „Risikobereitschaft" und „Innovationsbereitschaft" eingeordnet. Das hängt damit zusammen, dass wir eine Marketingabteilung sind und zum Beispiel ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein brauchen, um innovative, freche Verkaufsförderungskampagnen voranzutreiben, über die die Menschen reden.

Braucht man in der Bausparbranche wirklich Risikobereitschaft?

Schiek: Ich kann Ihnen ein Beispiel geben: Ende 2007 beschlossen die Politiker, dass es für das Bausparen auch eine Riester-Förderung geben sollte. Die LBS Baden-Württemberg sagte damals: Wir wollen bundesweit der erste Finanzdienstleister sein, der Riester-gefördertes Bausparen anbietet. Wir versprachen unseren Kunden, dass im Sommer 2008 ein passendes Produkt auf den Markt kommen würde. Das war eine nicht selbstverständliche Aussage, weil zu diesem Zeitpunkt noch niemand wusste, wie die gesetzlichen Rahmenbedingungen konkret aussehen würden.

Das entsprechende Gesetz kam auch erst im Dezember 2008. Aber unser Vorverkauf startete schon ab dem Sommer 2008. Wir haben den gesamten gesetzgeberischen Prozess begleitet, und unser neues Produkt auf alle Eventualitäten abgestellt. Im Dezember 2008 haben wir dann alle Verträge umgestellt auf die tatsächliche Gesetzeslage. Die Risikobereitschaft unseres Unternehmens hat uns einen deutlichen Vorsprung von etwa einem Jahr vor unseren Wettbewerbern beschert.

Wie geht es weiter, nachdem das Wertesystem jetzt implementiert ist?

Schiek: Das ganz große Problem besteht darin, dass die Aufmerksamkeit gegenüber den Werten schnell wieder einschläft. Jeder hat mit dem Tagesgeschäft genug zu tun. Damit das Wertemanagement auch Wirkung zeigt, bedarf es einer permanenten Anstrengung. Bei uns muss jede der acht Gruppen, aus denen die Marketingabteilung besteht, einen Wertebeobachter wählen. Dessen Aufgabe ist es, genau zu beobachten und Impulse zu geben, wie die Werte noch besser gelebt werden können. Außerdem veranstalten die Führungskräfte und alle Organisationseinheiten unserer Abteilung jährlich Workshops, um mit ihren Mitarbeitern über die Werte zu diskutieren. Werte und Führungsthemen müssen regelmäßig in Einklang gebracht werden. Das Wichtigste scheint mir aber zu sein, dass sich die Gruppen unserer Abteilung jährlich einmal anhand eines Fragebogens selbst unter dem Aspekt einschätzen, wie sie die →

→ Werte leben. Und die Gruppen beurteilen sich auch untereinander, zum Beispiel wie die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung klappt. Wenn eine Gruppe die andere schlechter beurteilt als im Vorjahr, kann das daran liegen, dass bestimmte Werte sträflich vernachlässigt wurden. Das wird in Workshops aufgearbeitet.

Lohnt sich der Aufwand?

Schiek: Durch diese abteilungsinternen Beurteilungen haben wir schon viele Probleme entschärft. Wir haben aber auch die Erfahrung gemacht, dass wir bestimmte Sachen eben nicht klären können. Dass sich unser Wertemanagement auszahlt, sieht man unter anderem daran, dass bei der Mitarbeiterbefragung, die die gesamte LBS Baden-Württemberg betrifft, unsere Abteilung mit Abstand die besten Werte vorweisen kann, wenn es zum Beispiel um die Identifikation mit dem Unternehmen geht. Der wichtigste Grund, warum sich die Orientierung an Werten lohnt, besteht aber darin, dass gelebte,

„Mein Herz schlägt höher, wenn es etwas Neues gibt!"

Vorbild LBS. Angetrieben vom Wunsch, die Besten sein zu wollen, haben sich die 80 Mitarbeiter der Marketingabteilung der LBS Baden-Württemberg ihre eigene Wertewelt unter Führung ihres Abteilungsleiters Gerhard Schiek erarbeitet. Der dazugehörige Diskussionsprozess dauerte drei Jahre. Es handelt sich um Werte, die sich nur auf die Marketingabteilung beziehen.

Zusammenarbeit. (Wie arbeite ich mit anderen zusammen?)

1. Wertschätzung („Ich freue mich über deinen Erfolg und zeige es!")

- Anerkennung ist ein zentrales Bedürfnis des Menschen. Deshalb ist die bewusste und emotionale Wertschätzung der einfachste Weg, um Menschen erfolgreich zu machen.
- Ich bin o.k. – du bist o.k.! Ich unterscheide zwischen der Person und ihrem Handeln.
- Ich gehe offen auf andere zu und gebe grundsätzlich einen Vertrauensvorschuss. Wir sprechen miteinander und nicht übereinander.
- Der Aufbau von Vertrauen ist für mich nicht allein Ethik, sondern auch Geschäftsprinzip und Grundlage meines Erfolgs.

2. Verlässlichkeit („Ich predige nicht Wasser und trinke Wein!"

- Mein Reden und Handeln stimmen überein.
- Meine Entscheidungen begründe ich nachvollziehbar und fälle sie nicht willkürlich.
- Ich bin ehrlich zu mir selbst und loyal gegenüber der LBS und meinen Kollegen. Ich nehme andere in Schutz.
- Ich gebe und fordere regelmäßig Feedback.

3. Fehlerkultur („Wenn ich nichts mache, mache ich den größten Fehler.")

- Fehler, die zur Weiterentwicklung führen, sind Chancen. Ich lerne aus meinen Fehlern.
- Wenn Fehler passieren, gehe ich offen damit um, identifiziere die Ursachen und suche konstruktive Lösungen, nicht nur einen Schuldigen.
- Wir haben als Basis einer funktionierenden Fehlerkultur Offenheit, Selbstverantwortung und eine angstfreie Atmosphäre.

4. Kooperation („Ich will, dass beide Seiten gewinnen.")

- Ich helfe auch dann, wenn damit kein unmittelbarer Vorteil für mich verbunden ist. Ich lasse mich aber nicht ausnutzen.
- Alle, die mit mir zu tun haben, sind meine Partner. Ich agiere auf Augenhöhe nach oben, wie nach unten und zur Seite.
- Ich anerkenne, dass es verschiedene Wege zum Erfolg gibt. Ich beiße mich nicht fest an meiner eigenen Meinung. Ich bin fähig zu tragbaren Kompromissen.

5. Konfliktfähigkeit („Für mich wichtige Themen kläre ich sofort!")

- Konflikte sind dazu da, um uns gemeinsam vorwärts zu bringen. Jeder Konflikt birgt für mich auch eine Chance. Ich spreche Dinge auch dann an, wenn ich gegen den Strom schwimmen muss.
- Bei wichtigen Themen beweise ich Durchhaltevermögen und gebe nicht vorschnell auf. Aber ich reite keine toten Pferde, sondern steige rechtzeitig ab.
- Es geht mir um die Sache. Ich achte die Personen und lege trotz Meinungsunterschiede Wert auf gute Beziehungen.
- Ein Schlüssel zur Vermeidung von Konflikten ist für mich die rechtzeitige Klärung von Erwartungen.

Selbstveränderung. (Was kann ich selbst verändern?)

1. Unternehmerisches Handeln („Mit allen Ressourcen der LBS gehe ich so intelligent um wie mit meinen eigenen.")

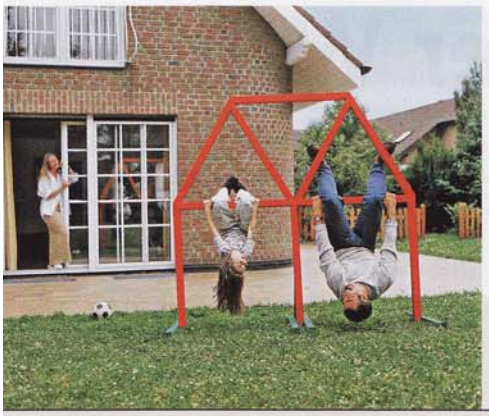
- Ich bin Unternehmer im Unternehmen LBS.
- Ich kenne die Bedürfnisse unserer Kunden.
- Ich berücksichtige in gleichem Maß Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterorientierung und Kundenzufriedenheit.

2. Identifikation („Die LBS gibt meiner Zukunft ein Zuhause.")

- Ich bin stolz darauf, bei der LBS zu arbeiten. Ich bin die LBS – und das zeige ich auch.
- Identifikation wird über Menschen geschaffen. Deshalb bin ich mir meiner Vorbildfunktion bewusst.
- Die Interessen der LBS, der Kollegen und der Kunden bringe ich mit meinem eigenen Wohl in Einklang.
- Ich fühle mich an beiden Standorten wohl.

3. Effizienz („Ich werde jeden Tag besser!")

- Ich überprüfe meine tägliche Arbeit kritisch. Identifizierte Handlungsfehler gehe ich aktiv an. Bewährtes behalte ich bei, wenn es dauerhaft Erfolg bringt.



einheitliche Werte die Zusammenarbeit wesentlich erleichtern.

Was, wenn einzelne Mitarbeiter bestimmte Werte nicht leben wollen?

Schiek: Ich gehöre zu den Führungskräften, die sich aktiv von einem Mitarbeiter trennen würden, wenn ich das Gefühl hätte, dass der Mitarbeiter die Werteorientierung aktiv behindern. Das bedeutet nicht, dass ihm gekündigt wird. Wenn überdurchschnittliche Arbeit geleistet wird, hat er auch weiterhin seinen Platz in der Abteilung. Aber von Führungsaufgaben würde ich ihn ausschließen.

Interview: Martin Pichler ●

- Meine Leistungen sind die Basis unseres Erfolgs. Einzelleistungen brauchen Mut, Standing, Wissen und Erfahrung.
- Ich arbeite dann im Team, wenn dadurch mehr Leistung entsteht beziehungsweise mehr Verbindlichkeit bei den Betroffenen erzeugt wird. Die Verantwortung für die Teamergebnisse trägt jeder Einzelne der Gruppe.
- Ich strebe nicht immer eine 100-prozentige Lösung an.

4. Positives Klima („Ich lache gerne und verbreite gute Laune.")

- Ein positives Arbeitsklima beginnt bei mir – auch bei Spitzenleistungen.
- Ein positives Klima beflügelt Spitzenleistungen.
- Ich trage dazu bei, dass jeder einzelne sich wohlfühlt. Dies schließt ein kritisches Feedback nicht aus.
- Unsere Feedback-Kultur fördert den offenen Umgang miteinander und trägt damit zu einer positiven und ehrlichen Atmosphäre bei.
- Ich pflege den lockeren, dennoch respektvollen Umgang.

5. Work-Life-Balance („Es gibt für mich ein Leben außerhalb der LBS.")

- Work-Life-Balance ist die Verantwortung, Familie, Gesundheit und Freizeit mit der Arbeit unter einen Hut zu bringen.
- Effiziente Selbstorganisation ist die Basis, diesen Ausgleich zu schaffen.
- Ich möchte Spitzenleistungen erbringen – aber nachhaltig. Dazu brauche ich auch Zeit zum Regenerieren.
- Ausgeglichenheit fördert Zufriedenheit, Glück und geschäftlichen Erfolg.
- „Frühaufsteher" sind für mich genauso wichtig wie „Langdableiber".

Grundeinstellungen. (Wie sehen meine persönlichen Grundeinstellungen aus?)

1. „Es-geht"-Haltung („Ich finde einen Weg, auch wenn man keinen sieht!")

- Ich glaube an das Machbare.
- Ich gehe neue Herausforderungen und Aufgaben aktiv an. Auch wenn meine Ressourcen begrenzt sind, finde ich Lösungen.
- Ich beweise Ausdauer und weiß, dass es auch in schwierigen Situationen eine Lösung gibt.
- Meine „Es-geht"-Haltung basiert auf einem gesunden Selbstvertrauen im Bewusstsein meiner Fähigkeiten und Stärken und auf dem Vertrauen in ein starkes Team.

2. Selbstverantwortung („Verantwortung ist für mich kein Wanderpokal!")

- Ich gestalte meine Zukunft selbst! Ich nehme meine persönliche Entwicklung selbst in die Hand.
- Ich übernehme Verantwortung für mein Tun, mein Auftreten und meine Entscheidungen. Ich mache mir bewusst, wie ich mich verhalte und wirke.
- Ich informiere mich bedarfsgerecht. Information ist Bring- und Holschuld.
- Ich treffe im Rahmen meiner Kompetenz eigene Entscheidungen und nutze aktiv meine Spielräume. Ich gehe vertretbare Risiken ein und nutze die darin verborgenen Chancen.

3. Leistungsorientierung („Ich will, ich kann, ich darf!")

- Ich bin stolz auf meine Leistungsbereitschaft und meine Leistungsfähigkeit.
- Ich lege hohe Leistungsmaßstäbe an mich selbst an und warte nicht, bis ein anderer das tut.
- Meine Leistung zeichnet sich durch effiziente Arbeitsweise aus. Mein Blick richtet sich vor allem auf das Ergebnis.
- Ich gehe meine Aufgaben mit Drive und Biss an.
- Ich erbringe Spitzenleistungen, ohne ständiges Arbeiten über dem Limit. Denn das macht krank und ist nicht gewollt.

4. Innovation („Ich denke nach, um voraus zu denken!")

- Innovation ist der Motor meines Erfolgs. Sie ist die Kraft, meine Ideen in die Tat umzusetzen. Deshalb schaffe ich ein Klima, das Innovationen möglich macht.
- Große Innovationen sind oft die Summe aus kleinen Fortschritten, die ich durch meine Risiko- und Veränderungsbereitschaft bewirke.
- Entscheidend für die Innovation ist eine Lernkultur: Aus jedem Projekt leite ich eine Idee ab, die in den Speicher kommt.
- Phasen, in denen ich Ideen produziere aber nicht bewerte, sind Quellen von Innovationen. Das scheinbar Sinnlose oder Unmögliche führt oft zu kreativen Lösungen.

5. Veränderungsbereitschaft („Mein Herz schlägt höher, wenn es etwas Neues gibt!")

- Ich stelle mich gerne auf neue Situationen ein und gehe neugierig an neue Aufgaben heran.
- Veränderung setzt Selbsterkenntnis voraus. Erst wenn ich weiß, wo ich hin will, kann ich auch gezielt Veränderungen anstreben.
- Ich erkenne Chancen, auch durch Impulse anderer, und initiiere Veränderungen bei mir.
- Ich erläutere die Hintergründe von Veränderungen und mache sie damit nachvollziehbar.
- Was gut ist wird beibehalten.